**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRENEN ÖRGÜTE OLAN ETKİSİ**

**Doktora Tezi Araştırma Önerisi**

**Erkam Mehmed Zeybek**

**1350D91105**

**İstanbul, Aralık 2014**

**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRENEN ÖRGÜTE OLAN ETKİSİ**

**Doktora Tezi Araştırma Önerisi**

**Erkam Mehmed Zeybek**

**1350D91105**

**Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan**

**İstanbul, Aralık 2014**

## Öz

Öğrenen örganizasyon, bireylerin ait oldukları örgütte yada şirketteki rolleri, ilkeleri ve durumun ne olduğu ile ilgilidir. Bu da örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bir örgütün öğrenen organizasyon olabilmesinin yolu birçok alanda değişim ister. Bunlar, güçlü bir örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık, kurum karakterleri, yönetim sitili, vizyon, takım çalışması, personeli güçlendirme, iletişim sistemi ve bilgi paylaşımıdır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle örgüt kültürü ve öğrenme konusu irdelenmekte, öğrenen organizasyon oluşturma süreci incelenerek, bu yapının özellikleri ortaya konmaya çalışılmaktadır. Verilen bilgiler gereğince Denizli ilindeki tekstil işletmelerinde örgüt kültürünün öğrenen organizasyon olma potansiyeline etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Bu ödevin öz kelime sayısı yeterli değildir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen örgüt, örgüt kültürü. Anahtar kavramların sayısı yeterli değildir.

## Abstract

Learning organization is related with the roles, principles and state of individuals at an organization or company. This is a part of organization culture. The way of being a learning organization includes changes in a lot of fields. These are a strong organization culture, leadership, organizational commitment, organizational characteristics, management style, vision, teamwork, staff empowerment, communication system and information sharing. In this research, as first subject organization culture and learning is examined and with examining learning organization creation process, the properties of this structure is tried to show. With the given information at textil sector in Denizli, the effects of organization culture on potential of being a learning organization is tried to determine. Bu ödevin öz kelime sayısı yeterli değildir.

**Keywords:** Organizational commitment, organization culture Anahtar kavramların sayısı yeterli değildir.

## Teşekkür

Araştırma süresince katkılarından dolayı danışman hocam Prof. Dr. Hüner Şencan’a teşekkürlerimi sunarım. Teşekkür bölümü yeterli genişlikte yazılmamıştır.

**İÇİNDEKİLER**

[Öz i](#_Toc405908322)

[Abstract ii](#_Toc405908323)

[Teşekkür iii](#_Toc405908324)

[İçindekiler iv](#_Toc405908325)

[Tablolar Listesi vi](#_Toc405908326)

[Şekiller Listesi vii](#_Toc405908327)

[Kısaltmalar Listesi viii](#_Toc405908328)

[I. GİRİŞ 1](#_Toc405908329)

[A. Önceki Araştırmalar 1](#_Toc405908330)

[B. Problemin Tanımlanması 3](#_Toc405908331)

[C. Amaç ve Önem 3](#_Toc405908332)

[D*.* Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 4](#_Toc405908333)

[E. Ön Kabuller 5](#_Toc405908334)

[F. Çalışmanın Bölümleri 5](#_Toc405908335)

[II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 6](#_Toc405908336)

[A. Örgüt Kültürü Kavramı 6](#_Toc405908337)

[B. Örgüt Kültürünün Öğeleri 6](#_Toc405908338)

[C. Örgüt Kültürünün Önemi 7](#_Toc405908339)

[III. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER 8](#_Toc405908340)

[A. Öğrenen Örgüt Kavramı 8](#_Toc405908341)

[B. Öğrenen Örgütlerin Disiplinleri 8](#_Toc405908342)

[IV. YAPILAR, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA SORULARI 9](#_Toc405908343)

[A. Kavramsal Yapılar 9](#_Toc405908344)

[B. Hipotezler 9](#_Toc405908345)

[C. Araştırma Soruları 11](#_Toc405908346)

[V. YÖNTEM 13](#_Toc405908347)

[A. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli 13](#_Toc405908348)

[B. Analiz Birimi 15](#_Toc405908349)

[C. Ana kütle ve Örneklem 15](#_Toc405908350)

[D. Ölçüm Aracı 16](#_Toc405908351)

[E. Ölçüm Uygulaması 16](#_Toc405908352)

[F. Uygulanan İstatistiksel Analizler 17](#_Toc405908353)

[VI. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME 19](#_Toc405908354)

[A. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları 19](#_Toc405908355)

[B. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 19](#_Toc405908356)

[C. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular 19](#_Toc405908357)

[D. Hipotez Testleriyle İlgili Bulgular 19](#_Toc405908358)

[VII. SONUÇ VE ÖNERİLER 20](#_Toc405908359)

[EKLER 21](#_Toc405908360)

[KAYNAKLAR 26](#_Toc405908361)

[ZAMAN ÇİZELGESİ 27](#_Toc405908362)

[BÜTÇE 28](#_Toc405908363)

## Tablolar Listesi

[Tablo 01. *Firma Envanteri* 16](#_Toc410128326)

## 

## Şekiller Listesi

[Şekil 01. Araştırma Modeli 15](#_Toc410129220)

## 

## Kısaltmalar Listesi

# I. GİRİŞ

Sürekli değişen çevresel koşullar ve artan küresel rekabet karşısında, günümüzde şirketler sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için çalışanlarıyla ve tüm varlıklarıyla beraber dinamik, hızlı cevap verebilen, takım odaklı, yeniliklere ve eğitime açık, birbirine kenetlenmiş, güven ve bağlılığın üst seviyede olduğu bir yapıya dönüşmek zorundadırlar. Örgütlerin temel kaynaklarının başında gelen bilgi sermayesi organizasyon yapısı içinde öğrenen örgüt adıyla hayat bulmaktadır. bilginin artan önemiyle birlikte tüm örgütlerin öncelikle varlıklarını koruyabilmeleri, sonra da gelişmelerini sürdürebilmeleri için öğrenen örgüt niteliğine kavuşma yönünde bir değişim çabası içine girmeleri zorunluluk haline gelmiştir.

Toplumlara atalarından miras olarak devreden maddi ve manevi değerler bütünü olan kültür ait olduğu toplumun yaşam biçimi haline gelir. Toplumdaki bireyleri bir arada tutan bağ işlevi görmektedir. Ortak bir amaç için bir araya gelen örgüt bireylerinin sahip olduğu duygu, düşünce, eylem ve hareket tarzları birbirine yakın olduğu ölçüde ortak bir örgüt kültüründen söz edilebilir. Bahsedilen değerler, grubun tamamı tarafından paylaşıldığında ve benimsendiğinde gerçek bir örgüt kültürü rtaya çıkar. Bilgiyi ve öğrenmeyi üstün tutan organizasyonlar güçlü bir örgüt kültürüne sahip olacaktır ve örgüt üyelerinde oluşturduğu yeni ortak yaşam biçimi ve değerler ile örgüte olan bağlılıklarını ve sadakatlerini artıracaktır. Örgüt kültürünün güçlü olmasıyla, örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşmaktadır.

## A. Önceki Araştırmalar

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO)’na üye, 250.000 TL sermayesi ve en az 50 çalışanı olan 235 işletme üzerinde yapılan araştırmada, beşli Likert ölçeğinde 7 boyutlu öğrenen örgüt değişkeni geliştirilmiştir. Bu öğrenen örgüt değişkeni geliştirilirken, Ford, Voyer, ve Wilkinson, Goh ve Richards, Senge, Kleiner ve Charlotte, Armstrong ve Foley’in çalışmalarından yararlanmıştır. Araştırmacı ayrıca Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ile araştırmanın örgütsel bağlılık değişkeninin ölçülmesinde kullanmıştır. Öğrenen örgüt ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek, örgütsel bağlılığın alt unsurları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının öğrenen örgüt üzerinde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık boyutlarından hangisinin öğrenen örgüt üzerinde daha etkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır (Atak & Atik, 2007, s. 63-70).

Araştırmacı, çalışmasındaki değişkenler arasındaki korelasyonu incelemiş, korelasyon analizi ile araştırma değişkenleri arasında bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde regresyon analizi uygulamıştır. Regresyon analizi sonucunda araştırma kapsamındaki işletmelerde, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ile devam bağlılığı boyutlarının öğrenen örgütü etkiledikleri, normatif bağlılığın ise daha önceki sonuçlardan farklı olarak etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak işletmelerin örgütsel özelliklerinin, öğrenen örgüte etkisini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA ve t-testi sonuçlarına göre örgütsel özelliklerin büyük çoğunluğunun öğrenen örgüt olma düzeyini olumlu yönde etkiledikleri sonucuna varılmıştır.

Öğrenen örgüt anlayışının kamu kuruluşlarında uygulanabilirliğini tespit etmek için Kütahya il merkezindeki Defterdarlık Gelir Birimlerindeki dört kurumda çalışan 121 kamu personeli üzerinde 46 soruluk anket uygulanmıştır. Likert ölçeği kullanmıştır. Araştırmacı iki hipotez öne sürmüştür. İlki öğrenen örgüt yaklaşımının kamu örgütlerinde uygulanabilir olduğu, ikinci ise öğrenen örgüt yaklaşımı kamu örgütlerinde uygulanırsa kamu yönetiminin etkinliğinin sağlanacağıdır. Araştırma sonucunda ilgili kurumlarda bireylerin öğrenmeye yönelik çabalarının olmadığı dolayısıyla öğrenen örgüt kavramının bu kurumlar için zayıf kaldığı sonucuna varılmıştır (Ögütçü, 2006, s. 103-132).

Diğer bir araştırmada ise Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi’ne bağlı Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nde öğrenen organizasyon olma potansiyeli saptanmaya çalışılmıştır. Farklı alanlarda, eğitim düzeyleri farklı 101 çalışana likert ölçeğinde anket uygulanmıştır. Sonuçlara göre hastanenin düzeltilmesi ve iyileştirilmesi mümkün ancak yönetim tarafında sorunlar olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetimin yaklaşımı, personel politikaları ve koordinasyondan kaynaklanan bu sorunlar, iletişimde iyileştirmeler, motivasyon tekniklerinin uygulanması, yönetimin işletme içi bilgi kaynaklarını daha fazla önemsemesi ile düzeltilebilecek niteliktedir (Tuna & Çakırer, 2008, s. 265-270).

## B. Problemin Tanımlanması

20. yüzyıl uzay çağı, 21.yüzyıl ise bilgi çağı olarak anılmaktadır. İçinde bulunduğumuz yüzyıla bilgi çağı denmesinin sebebi toplumların ve kültürlerin artık çok hızlı bir değişim ve dönüşüm içinde olmasıdır. Dünün doğruları bugün yanlış olabilmekte, yanlışları da doğru çıkabilmektedir. Değişimin sürekli olması, etkileri ve doğurduğu sonuçlar neticesinde artan rekabet ve küreselleşme kurumların ve şirketlerin de sürekli olarak kendilerini yenilemelerini gerektirmektedir. Bu yenilik süreci, kurumların yaşayabilmek, değişimin ötesine geçebilmek ve öncü olabilmek için, olayları bekle ve izle yöntemini terk edip esnek, yeniliğe açık, etkin bir yapıya geçmelerini zorunlu kılmaktadır. Bunun yolu bilgiden, eğitimden, öğrenmeden geçmektedir. Kurumlar ve şirketler, örgüt üyelerinin öğrenme kabiliyetlerini sürekli açık tutmaları ve kendilerini yenileyebilmeleri için öğrenen organizasyon anlayışını benimsemeleri ve uygulamaları, bunu örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir.

Bu araştırmanın problemi, işletmelerde örgütsel hedeflere ulaşmak için örgüt kültürünün etkilerini ve öğrenen örgüt anlayışının tekstil sektöründeki beyaz yakalı çalışanlarda oluşup oluşmadığını tespit etmek, kurum kültürünün öğrenen örgüt özellikleri ile uyumlu olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

## C. Amaç ve Önem

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi tespit etmeye çalışmaktır. Örgüt kültürü faktörlerinin öğrenen örgüt boyutları üzerinde ne tarz bir etki oluşturduğu incelenmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürü ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin örgüt faaliyetlerinin sürekliliği ve verimliliği açısından önemli bir rolü olduğu göz önünde bulundurularak yapılan bu araştırmada, anket uygulanan işletmelerdeki örgüt kültürünün örgütte öğrenme düzeyini ve isteğini nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmış, uygulama alanına ilişkin araştırma hipotezleri mevcut teorik temele dayandırılarak oluşturulmuştur. Pratik ana kütle olarak Denizli ilindeki küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinde beyaz yakalı çalışanlar seçilmiştir. Temel amaç, tekstil sektöründeki beyaz yakalı çalışanların örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık durumları arasındaki etkileşimi görmenin yanında bunların örgüt hedeflerini nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır.

Şimdiye kadar öğrenen örgütün, personel güçlendirme, motivasyon, örgütsel bağlılık, güçlendirme, örgüt yapısı, bireysel öğrenme, eğitim, takım çalışması gibi farklı değişkenlerle olan etkileşimi araştırma konusu yapılmıştır. Ancak örgüt kültürü ile ilişkisi açısından birebir örtüşen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden literatüre katkı açısından önemlidir. Ayrıca, öğrenen örgüt oluşturma sürecinin başarılmasında örgüt kültürünün etkisinin olup olmadığının belirlenmesi, sürece etkinlik kazandırması açısından da büyük önem taşımaktadır. Ayrıca bu araştırma ile işletmelerin içinde bulundukları öğrenme kültürü hakkında yapılacak tespitler ve getirilecek öneriler sonucunda, işletme yapısında yapılabilecek değişiklikler, çalışanların var olan özellikleriyle ilgili yapılacak tespitler ve getirilecek öneriler sonucunda çalışanların kalitesini yükseltilmesine yönelik düzenlemeler bu araştırmanın önemi içinde görülebilir.

## D*.* Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma Denizli il sınırları içinde, tekstil sektöründe üretim faaliyeti gösteren küçük ve orta ölçek büyüklükteki işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülecektir. Tekstil sektörü faaliyet alanı olarak iplik, dokuma, konfeksiyon, haşıl, boya, havlu, giyim gibi birçok alt dala ayrılmaktadır. Kimi işletmeler bu alanlardan sadece birinde faaliyet gösterirken, kimi işletmeler ise birkaç alanda birden faaliyet göstermektedir. Firma büyüklüğü olarak küçük ve orta ölçekli olanlar tercih edilmiştir. Coğrafi olarak Türkiye’de tekstil sektörünün yoğun olduğu Denizli ili seçilmiştir. Söz konusu araştırmanın kapsamı belirlenirken, örnek kütleyi oluşturacak birimlere ulaşmanın zamansal ve parasal maliyeti ile konunun anlamlı bir sonuca ulaşmaya imkan verecek şekilde yeterli genişlik ve makul darlıkta olmasına dikkat edilmiştir.

Denizli ilinde tekstil sektöründe üretimin dışında sadece pazarlama faaliyetinde bulunan firmalar da mevcuttur. Mevcut kaynaklarla her çeşit firmaya ulaşmanın zorluğu ve zaman kısıtları nedeniyle araştırmaya sadece pazarlama faaliyeti yapanlar ile büyük ölçekli firmalar dahil edilmemiştir. dolayısıyla çalışma sonuçları tekstil sektörünün tamamı için söz konusu olamaz. Ayrıca araştırma sadece Denizli ilinde yapılmış olması nedeniyle sonuçlar Türkiye’nin tamamına genellenemez.

## E. Ön Kabuller

Araştırma sırasında dokumacılık faaliyetinde çalışan beyaz yakalı çalışanların örgüte duydukları bağlılıklarına örgüt kültürünün etkileri incelenirken elde edilecek sonuçların bu pratik ana kütle içinde yorumlanarak daha önce yapılan benzer araştırma ve çalışmalarda elde edilen sonuçlara yakın olacağı varsayılmıştır. Ankete katılan beyaz yakalı çalışanların farklı yaş ve algı gruplarında olması, şirket içindeki hizmet sürelerinin ve kıdemlerinin dolayısıyla da gelir durumunun değişmesi sebebi ile farklı cevaplar verecekleri kabul edilmiş ve bunların araştırmanın sonucu üzerinde etkilerinin sabit olduğu varsayılmıştır.

## F. Çalışmanın Bölümleri

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde birinci kavramsal yapı olan örgüt kültürü, ikinci bölümde ise ikinci kavramsal yapı olan örgütsel bağlılık ele alınacaktır. Üçüncü bölümde ise bu iki kavramsal yapının arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır.

# II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

## A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Pettigrew'e göre örgüt kültürü çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme nedenlerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluşmaktadır (Pettigrew, 1973, s. 572).

Atay, örgüt kültürünü, örgüt gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir paradigma olarak tanımlamıştır. Bir paradigma bireylere kategoriler, rutin süreçler, iyi-kötü çözüm önerileri sunar ve onların örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini arttırır. Örgüt paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar (Atay, 2001, s. 179-191).

Örgüt kültürü kavramını ilk ortaya atanlardan Schein (1984) örgüt kültürünü şu şekilde açıklamıştır:

Örgüt kültürü, örgütün dış çevre adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında bulduğu ve iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modelidir. Bu temel değerler, örgütün hikayelerini, törenlerini, kullandığı dili, ofis yapısı ve düzenini, personel kıyafetini vb. birçok unsuru etkilemektedir (s. 3).

Örgüt kültürüne ait inançlar, değerler, bireyler arası ilişkiler, örf ve adetler örgütün işlevlerini ve performansını etkilemektedir (Schein, 1984, s. 3).

## B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgüt kültürünün kapsadığı unsurlar yada nelerin örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler mevcuttur. Bu konudaki belirsizlik, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların bir uzantısıdır. Değişik tanımların ortak noktaları doğrultusunda bir örgütün kültürünün temel değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar, hikaye ve mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, törenler ve ritüeller, dil, sloganlar, maddi kültür unsurları ve örgütsel uygulamalar gibi temel unsurlardan oluştuğu görülmektedir. Bunlar örgüt kültürü üreten ve örgütün yeni üyelerinin örgüt kültürünü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır.

## C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütte yer alan bireyler farklı kültür alt yapılarına sahiptir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirlerine bağlanarak örgütün amaçları için hareket etmelerini sağlar. Bu yüzden örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır (Ersen, 1997).

Örgüt kültürünün güçlü olması demek, hem bireysel olarak hem de grup olarak örgütsel başarı için temeldir (George, 2002). Örgüt kültürü, işletmelerin rekabet ortamında öne geçmeleri için önemli bir rol oynamaktadır. Bunun sebebi örgüt kültürü, işletmenin amaçları, hedefleri, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

.

# III. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

## A. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI

1990’ların başına damgasını vuran yönetim yaklaşımlarının başında Peter Senge tarafından geliştirilen öğrenen örgüt yaklaşımı gelmektedir. Senge, öğrenen örgütün temelinde bir zihniyet değişikliğinin yattığını söylemektedir. Bu değişikliğin yapısını ise “kendimizi dünyadan ayrı görmekten dünyayla bağlantılı görmeye, problemlerimizi dışarıdan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelten zihniyet değişikliği” olarak açıklamak mümkündür (Tuna & Çakırer, 2008, s. 259).

## B. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN DİSİPLİNLERİ

Bir örgütün, öğrenen örgüt formunda kurulması zorlu bir sürecin sonunda gerçekleşebilir. Senge’ye göre bir öğrenen örgütün kurulabilmesi için 5 temel disiplinin başarıyla uygulanması gerekir. Senge, disiplini zorla kabul ettirilen bir düzen veya bir cezalandırma aracı değil, uygulamaya koymak için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknik bütün olarak görmüştür. Disiplin, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek bir gelişme yoludur (Senge, 1993, s. 43).

Senge’nin bahsettiği 5 disiplin şunlardır:

1. Kişisel ustalık
2. Düşünsel modeller
3. Paylaşılan vizyon
4. Takım halinde öğrenme
5. Sistem düşüncesi

# 

# IV. YAPILAR, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA SORULARI

## A. Kavramsal Yapılar

Öğrenen örgüt için genel bir tanım yapılacak olursa, değişen çevre içerisinde daha iyi bir yönetim bilgisi için sürekli kendi kendine dönüşümü gerçekleştiren ve bu amaçla teknoloji, güçlendirilmiş personel ve gelişmiş bir öğrenmeyi kullanarak daha iyi bir adaptasyon ve başarıyı elde eden organizasyonlardır. Bir öğrenen organizasyon oluşturmada programlı olarak takip edilecek kesin aşamalar yoktur. Öğrenen organizasyon, bir organizasyonda çalışanların rolleri ile temel prensip ve durumun ne olduğu ile ilgilidir. Bu da örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bir öğrenen organizasyon oluşturma birçok alanda değişimi gerektirir. Bunlar, güçlü bir liderlik, vizyon, takım temelli yapı, personeli güçlendirme, bilgi teknolojileri, katılımcı bir strateji ve organizasyon kültürüdür (Tuna & Çakırer, 2008, s. 257).

Dinçer, örgüt kültürünü “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak ifade etmiştir (Dinçer, 1992, s. 271). Kültür insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Güçlü, 2011, s. 148).

## B. Hipotezler

Bu araştırma kapsamında ortaya konulacak olan bir iddia hipotezi ve 12 alternatif hipotezler üzerinden bir değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır. Araştırmanın sıfır hipotezi örgüt kültürü ile öğrenen örgüt olma arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığıdır ve bu çift yönlü kuyruk hipotezi şeklinde incelenecektir. Alternatif hipotezlerde iki ölçeğin faktörleri arasındaki ilişkiler incelenecektir. Alternatif hipotezleri ve istatistiksel ifade şekilleri aşağıdaki gibidir:

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | İşletmelerde örgüt kültürü, öğrenen örgüt üzerinde etkisi yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H1: | İşletmelerde örgüt kültürü, öğrenen örgüt üzerinde etkisi vardır. (H₁: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Liderlik ve rehberlik ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H₂: | Liderlik ve rehberlik ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H₂: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Örgütsel bağlılık ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H₃: | Örgütsel bağlılık ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H₃: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Yönetim sitili ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H₄: | Yönetim sitili ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H₄: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Başarı kriteri ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H₅: | Başarı kriteri ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H₅: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Baskın karakteristikler ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H₆: | Baskın karakteristikler ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H₆: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Çalışanların yaşları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H7: | Çalışanların yaşları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H₇: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H₈: | Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H₈: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Çalışanların kıdem süreleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H₉: | Çalışanların kıdem süreleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H₉: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Çalışanların yaşları ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H10: | Çalışanların yaşları ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H10: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Çalışanların eğitim seviyeleri ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H11: | Çalışanların eğitim seviyeleri ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H11: µ₁>µ₂) |

|  |  |
| --- | --- |
| H0: | Çalışanların kıdem süreleri ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H₀: µ₁-µ₂=0) |
| H12: | Çalışanların kıdem süreleri ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H12: µ₁>µ₂) |

## C. Araştırma Soruları

Çalışmada, aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır;

1. Demografik değişkenler örgüt kültürü üzerinde etkili midir?
2. Demografik değişkenler öğrenen örgüt olmada etkili midir?
3. İşletmelerin kültürleri ile öğrenen organizasyon olma potansiyelleri paralel midir?
4. Çalışanlara işlerini daha iyi yapmaları için kurum içi eğitimler verilmekte midir?
5. İşletme içinde bilgi paylaşımı yapılmakta mıdır?
6. İşletmelerde ekip çalışması mı bireysel çalışma mı ön plandadır?
7. Çalışanlar çalıştıkları şirketin vizyonundan haberdar mıdır?
8. İşletmenin başarısında hangi kriterler rol oynar? Bu kriterler öğrenen örgüt olmayı nasıl etkiler?

# V. YÖNTEM

Bu araştırmanın teorik ana kütlesi Denizli ili ekonomisinde çok önemli bir yer tutan tekstil sektöründeki beyaz yakalı çalışanlardır. Denizli ilinde bu alanda çalışan yaklaşık 35.000 çalışan bulunmaktadır. Bu rakama araştırma uygulanması güç olduğundan pratik ana kütle olarak Denizli ili tekstil sektöründe üretim faaliyeti gösteren küçük ve orta ölçekli 500 işletmedeki yaklaşık 5.000 beyaz yakalı çalışan temel alınmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda 465 çalışan örnek kütle olarak hesaplanmıştır. Bu çalışanlara geliştirilen örgüt kültürü ve öğrenen organizasyon anketinin yanı sıra demografik sorular anketi de uygulanacaktır. Bu kapsamda basit tesadüfi örneklem yoluna başvurulacaktır. Örneklemin içinde cinsiyet eşitliğine, farklı eğitim, yaş ve gelir seviyesi gruplarında olmalarına özen gösterilecektir.

## A. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli

Bu çalışmada örgüt kültürü ve öğrenen örgüt olma beyaz yakalı çalışanlar nezdinde araştırılacaktır. Bu bağlamda betimsel yöntem kullanılarak iki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin ortaya konması planlanmaktadır. Bu iki kavramsal yapının yanı sıra demografik değişkenler ile araştırmaya yön verilecektir. Araştırmanın yönünü belirleyen iddia hipotezi ve alternatif hipotezler ile toplam 12 adet hipotezle araştırmaya derinlik ve çok yönlülük katılması hedeflenmiştir. Alternatif hipotezlerde sadece kavramsal yapılar arasındaki ilişkiler değil, aynı zamanda birinci kavramsal yapı ve demografik değişkenler arasındaki ilişki ve yine ikinci kavramsal yapı ve demografik değişkenler arasındaki ilişki araştırılacaktır. Kavramsal yapıların ve boyutların modeli şu şekilde çizilebilir:

Çalışan hakkında demografik değişkenler:

1. Cinsiyet (D1)

2. Medeni durum (D2)

3. Yaş (D3)

4. Eğitim seviyesi (D4)

5. Çalışılan bölüm (D5)

6. Kıdem süresi (D6)

İşletme hakkında demografik değişkenler:

1.Çalışma alanı (D7)

2. Kuruluş yılı (D8)

3. Kapasite kullanımı (D9)

4. Çalışan personel sayısı (D10)

5. Sermaye yapısı (D11)

6. Çalışılan Pazar (D12)

Örgüt kültürü kavramının boyutları:

1. Liderlik (A1)

2. Örgütsel bağlılık (A2)

3. Yönetim sitili (A3)

4. Başarı kriteri (A4)

5. Baskın karakteristik (A5)

Öğrenen örgüt kavramının boyutları:

1. İletişim sistemi (B1)

2. Paylaşılan vizyon (B2)

3. Katılımcı yönetim (B3)

4. Bilgi paylaşımı (B4)

5. Takım çalışması (B5)

Kavramsal yapılar, boyutlar ve demografik değişkenler arasındaki hipotezler araştırma modeli çizilerek gösterilmiştir (Bk. Şekil 1).



*Şekil 1.* Araştırma Modeli.

## B. Analiz Birimi

Bu araştırmanın analiz birimi tek bir gruptan oluşmaktadır. Bu birim Denizli ilinde, tekstil sektöründe üretim faaliyeti gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlardır. Bu birim Denizli ili tekstil sektöründe çalışanlara genellenecektir.

## C. Ana kütle ve Örneklem

Bu araştırmanın ana kütlesi Denizli ili tekstil sektöründe çalışan beyaz yakalılardır. Bu sektördeki yaklaşık 35.000 çalışanın tamamına ulaşılması zaman, imkan ve maddi olanaklar açısından mümkün olmadığı için pratik ana kütle olarak tekstil sektöründe üretim yapan küçük ve orta ölçekli 500 işletmedeki 5.000 beyaz yakalı çalışan seçilmiştir. Bu gurubun içinden yapılan hesaplamaya göre 465 çalışan rastgele seçilerek örneklemi oluşturacaktır. Örneklem oluşumunda kadın-erkek dağılımında ki eşitliğin sağlanmasına dikkat edileceği gibi, çalışılan bölümlere göre dağılım, yaş ortalamaları, eğitim durumları ve aylık gelir seviyelerinde de eşit dağılıma dikkat edilecektir.

Üretim yapan işletmelerin tespitinde Denizli Sanayi Odası’ndan yardım alınacaktır. 2014 yılında üretim yapan 500 firma, toplam 500.000.000 TL gelir elde ederken, en fazla katkıyı dokuma alanı sağlamıştır (Bk. Tablo 1).

Tablo 1.   
*Firma Envanteri*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Üretim Alanı | Firma Sayısı | Beyaz Yakalı Sayısı | Toplam Gelir |
| Çırçır | 5 | 50 | 9.000.000 TL |
| İplik | 15 | 150 | 58.000.000 TL |
| Dokuma | 236 | 2360 | 174.000.000 TL |
| Örme | 50 | 500 | 28.000.000 TL |
| Boya-Terbiye-Baskı | 37 | 370 | 27.000.000 TL |
| Dar Dokuma | 9 | 90 | 85.000.000 TL |
| Konfeksiyon | 141 | 1410 | 112.000.000 TL |
| Teknik Tekstil | 7 | 70 | 7.000.000 TL |

*Kaynak:* Kemal Yıldız, *Denizli Tekstil Envanteri,* Denizli Sanayi Odası Yayınları, Denizli, 2014, s. 15

## D. Ölçüm Aracı

Bu araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılacaktır. Anketler üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcı ve çalıştığı şirket hakkında toplam 11 demografik sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde birinci kavramsal yapı olan Örgüt Kültürünü ölçecek olan toplam 20 soru bulunmaktadır. Bu sorular toplam 5 boyuttan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise ikinci kavramsal yapı olan Öğrenen Örgüt ölçülmek istenmiştir. Bu bölüm toplam 20 sorudan oluşup 5 boyutta bir araya toplanmıştır. Böylelikle aynı gurubun örgüt kültürü ile öğrenen örgüt puanları hesaplanacak ve çalışma kapsamında yorumlanacaktır.

## E. Ölçüm Uygulaması

Hazırlanan anket basit tesadüfi seçilen örneklem gurubuyla yüz yüze yapılacaktır. Anket formları, anketörler aracılığı ile doldurulacak olup öncesinde anketörlere gerekli eğitim verilecektir. Bu sayede birebir diyaloğa girilip hem çalışmanın önemi karşı tarafa aktarılmış olacak hem de anketin güvenirliliği artırılacaktır. Ayrıca anket uygulanan kişiler tarafından anlaşılmayan noktalar anında açıklanabilecektir. Bazı anketlerin geçersiz sayılabilme riskinden dolayı örneklem sayısından 30% daha fazla çalışana anket uygulaması yapılarak örneklem sayısına ulaşan anketlerin güvenilirliğinin artması sağlanacaktır. Bu ölçüm uygulamasının anketlerin oluşturulmasından, tanıtım ve dağıtımına, verilerin toplanmasına kadar olan sürecin 5 ay içerisinde tamamlanması hedeflenmektedir.

## F. Uygulanan İstatistiksel Analizler

Örneklem grubu basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilecektir. Basit tesadüfi örnekleme yönteminin temel prensibi her bir ana kütle elamanının aynı olasılıkla örneğe girebilmesidir. Ana kütle büyüklüğü N ile ifade edilirse, her bir ana kütle elemanı 1/N olasılıkla örnekte bulunur. Bu prensibi uygulamak için şu aşamalar uygulanır:

1. Ana kütlenin her bir elemanı tespit edilir ve tespit edilen elamanların her birine bir sayısal kod verilir. Genellikle kodlar birbirini takip eden sayılar halinde sıralama düzeni halindedir ve sanki sayısal bir isimdir.
2. İkinci aşamada en uygun örneklem hacmi, yani n tayin edilir.
3. Bir rastgele numara üretici alet kullanılarak istenilen n sayıda (birbirinden değişik olması tercih edilir) rastgele sayı çıkartılır. Rassal sayılar gayet çok olduğu için bir çeşit geri koymadan örnek alma deneyim sonucu olan n tane rasgele sayı aynı olasılığa haizdir.
4. Bu rastgele n numara ana kütle elemanlarının kodları ile karşılaştırılır. Kod numarası, çekilmiş olan rasgele sayıya eşit olan elemanlar örnek elemanı olarak seçilirler.

Anketlerden toplanan veriler SPSS program paketine aktarılarak farklı analizler uygulanacaktır. Analizlere geçmeden evvel cevaplanmamış soruların cevabı program dahilinde medyan hesaplaması ile atanarak anketlerin eksiksiz cevaplanmış olmasına ulaşılacaktır. Akabinde faktör analizi yapılarak, oluşturulmuş olan anketlerin boyutları hesaplanacaktır. Hesaplanan boyutların ve tüm ölçeğin aritmetik ortalamaları hesaplandıktan sonra araştırmamızın temel/iddia hipotezi ve alternatif hipotezleri test edilecektir. Bu testlerin sonuçları kutu-bıyık grafiğine aktarılarak yorumlanacaktır.

# VI. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

## A. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Sosyal bilimlerde yüzde 95 güvenilirlik payı ile çalışıyoruz. Buda yüzde 5 lik hata payına işaret eder.

## B. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

## C. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

## D. Hipotez Testleriyle İlgili Bulgular

# VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

# EKLER

**ÖĞRENEN ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRME ANKETİ**



Sayın katılımcı,

Bu anket formu "Tekstil Sektöründe Örgüt Kültürünün Öğrenen Örgüte Olan Etkisi” adlı doktora tezi için hazırlanmıştır. Anketin amacı tamamen akademiktir ve cevaplarınız hiç bir şekilde başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmaya yapacağınız değerli katkılardan dolayı çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Hüner Şencan Arş. Grv. Erkam Mehmed Zeybek

İstanbul Ticaret Üniversitesi İstanbul Ticaret Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü

[hsencan@iticu.edu.tr](mailto:hsencan@iticu.edu.tr) ezeybek@iticu.edu.tr

0 555 123 45 67 0555 123 45 67

Ek 1- Çalışan ve Örgüt Boyutları Ölçeği (Yücel, 2007)

|  |  |
| --- | --- |
| **Çalışan Hakkında** |  |
| Adı Soyadı (Zorunlu değil) |  |
| Medeni Durumu | ( ) Bekar ( ) Evli |
| Cinsiyeti | ( ) Erkek ( ) Kadın |
| Yaşı | ( )18-29 ( ) 30-39 ( ) 40 ve üstü |
| Eğitim Seviyesi | ( )Lise ( )Ön lisans ( ) Lisans ( )Lisansüstü |
| Çalışılan Bölümü | ( ) Üretim ( ) Pazarlama  ( ) Muhasebe ( ) İnsan Kaynakları  ( ) Finans ( ) Satın Alma |
| Kıdem Süresi | ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üstü |

|  |  |
| --- | --- |
| **İşletme Hakkında** |  |
| Adı ve Unvanı |  |
| Çalışma Alanı |  |
| Kuruluş Yılı |  |
| Kapasite Kullanımı |  |
| Çalışan Personel Sayısı | ( )25-50 ( )51-100 ( )101-150  ( )151-200 ( )201-250 |
| Sermaye Yapısı | ( )Tamamen yerli  ( )Tamamen yabancı  ( )Yabancı ortaklık |
| Çalışılan Pazar | ( ) Sadece yurt içi  ( ) Sadece yurt dışı  ( ) Her ikisi |

Ek 2- Örgüt Kültürü ve Öğrenen Örgüt Ölçeği (Bingöl, Yücel, 2007, s.299)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 1. Kesinlikle katılmıyorum | 2. Katılmıyorum | 3. Kararsızım | 4. Katılıyorum | 5. Kesinlikle katılıyorum |
| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ | | | | | | |
|  | Liderlik | | | | | |
| 1 | İşletmemizde lider; rehber, bilge ve bir baba ve anne gibidir. |  |  |  |  |  |
| 2 | İşletmemizde lider; girişimci, yenilikçi ve risk almaktan hoşlanan biridir. |  |  |  |  |  |
| 3 | İşletmemizde lider; koordinatör, örgütleyici ve bir yöneticidir. |  |  |  |  |  |
| 4 | İşletmemizde lider; üretici, tekniker ve otoriter bir uygulayıcıdır. |  |  |  |  |  |
|  | Örgütsel Bağlılık | | | | | |
| 5 | İşletmemizi bir arada tutan bağlılık; işletmemizin yükselmesini sağlar. |  |  |  |  |  |
| 6 | İşletmemizi bir arada tutan bağlılık; yeniliği ve gelişmeyi sağlar. Yenilikleri ön ayak olmak önemlidir. |  |  |  |  |  |
| 7 | İşletmemizi bir arada tutan bağlılık; resmi kural ve politikalardır. |  |  |  |  |  |
| 8 | İşletmemizi bir arada tutan bağlılık; görev ve amaçların başarılmasını önem verir. Üretime odaklanma esastır. |  |  |  |  |  |
|  | Yönetim Sitili | | | | | |
| 9 | İşletmemizdeki yönetim sitili; takım çalışmasına, fikir birliğine ve katılıma önem verir. |  |  |  |  |  |
| 10 | İşletmemizdeki yönetim sitili; bireysel risk almaya, yeniliğe, özgürlüğe ve benzersiz olmaya önem verir. |  |  |  |  |  |
| 11 | İşletmemizdeki yönetim sitili; çalışanların güvenliğine, tahmin edebilirliğe ve ilişkilerde istikrara önem verir. |  |  |  |  |  |
| 12 | İşletmemizdeki yönetim sitili; rekabetçi yapıya, yüksek talebe ve pazarda başarıya önem verir. |  |  |  |  |  |
|  | Başarı Kriteri | | | | | |
| 13 | İşletmemiz başarıyı; insan kaynakları, takım çalışması, çalışan katılımı ve insana ilgi ile tanımlar. |  |  |  |  |  |
| 14 | İşletmemiz başarıyı; rakiplerin üretemediği ürünleri üretme ile tanımlar. İşletmemiz ürün lideri ve yenilikçidir. |  |  |  |  |  |
| 15 | İşletmemiz başarıyı; verimlilik temeli üzerine tanımlar. Güvenilir teslim, esnek planlama ve düşük maliyetli üretim esastır. |  |  |  |  |  |
| 16 | İşletmemiz başarıyı; pazarda kazanma ve rakipleri geride bırakma temeli üzerine tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği anahtardır. |  |  |  |  |  |
|  | Baskın Karakteristik | | | | | |
| 17 | İşletmemiz, çalışanların birçok şeyi paylaştıkları geniş bir aile gibidir. |  |  |  |  |  |
| 18 | İşletmemiz, çalışanların risk almaktan hoşlandıkları dinamik bir girişimcilik yeridir. |  |  |  |  |  |
| 19 | İşletmemiz, çalışanların ne yapacaklarını resmi süreçler ile tayin edildiği çok kontrollü ve yapısal bir yerdir. |  |  |  |  |  |
| 20 | İşletmemiz, ürün odaklı ve temel ilginin işin yapılmasına yönelik olduğu bir yerdir. |  |  |  |  |  |
| ÖĞRENEN ÖRGÜT | | | | | | |
|  | İletişim Sistemi | | | | | |
| 21 | İşletmemizde çalışanlar, gerek duydukları bilgiye zamanında ulaşırlar. |  |  |  |  |  |
| 22 | Tüm çalışanlar, işletmenin faaliyetleri hakkında bilgilendirilirler. |  |  |  |  |  |
| 23 | İşletmemizde farklı bölümlerde çalışanlar arası iletişim mevcuttur. |  |  |  |  |  |
| 24 | Mevcut bilgi tüm çalışanlar tarafından doğru ve çalışanların aynı anlamda yorumlayacağı şekilde iletilir. |  |  |  |  |  |
|  | Paylaşılan Vizyon | | | | | |
| 25 | İşletmemizin belirlenmiş bir vizyonu vardır. |  |  |  |  |  |
| 26 | İşletmemizin vizyonun oluşturulmasında çalışanların katkısı vardır. |  |  |  |  |  |
| 27 | Vizyonumuz, çalışanları işletmemizin amaçları etrafında birleştirerek tek bir vücut halinde hareket etmelerini sağlar. |  |  |  |  |  |
| 28 | Vizyonumuz öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağlar. |  |  |  |  |  |
|  | Katılımcı Yönetim | | | | | |
| 29 | Çalışanların işleriyle ilgili karar almaları teşvik edilir. |  |  |  |  |  |
| 30 | Çalışanlardan gelen öneriler değerlendirilerek işletmeye sağladıkları katkılarıyla orantılı olarak ödüllendirilirler. |  |  |  |  |  |
| 31 | Gerçekleştirilmeyen öneriler hakkında geri bildirim sağlanır. |  |  |  |  |  |
| 32 | Çalışanların aldıkları eğitim sayesinde kazandıkları yetenekleri işletme içinde kullanılmasına imkan tanınır ve böylece kendilerine olan güvenleri artırılır. |  |  |  |  |  |
|  | Bilgi Paylaşımı | | | | | |
| 33 | Çalışanların işle ilgili konferans ve seminerlere katılımı desteklenir. |  |  |  |  |  |
| 34 | Çalışanların ürettikleri bilgileri paylaşmaları için teşvik edilir ve ödüllendirilir. |  |  |  |  |  |
| 35 | İşletmemizde bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullanılmasına olanak veren bir elektronik veri sistemi mevcuttur. |  |  |  |  |  |
| 36 | Çalışanlar işletmenin tüm veri bankalarına ulaşabilirler. |  |  |  |  |  |
|  | Takım Çalışması | | | | | |
| 37 | Belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurulur. |  |  |  |  |  |
| 38 | İşletmemizde kurulan takımlar arası işbirliği önemlidir. |  |  |  |  |  |
| 39 | Takımlar arasında etkin bir geri bildirim sistemi mevcuttur. |  |  |  |  |  |
| 40 | Takım üyeleri karar alırken fikir çatışmaları yaşanır. |  |  |  |  |  |

# 

# KAYNAKLAR

Atak, M., & Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 63-70.

Atay, K. (2001). “Okul kültürü”, Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi. 179-191.

Dinçer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim. Ö. Dinçer içinde, *Stratejik Yönetim* (s. 271). İstanbul.

Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi* (s. 42). içinde İstanbul: Sim Matbaacılık.

George, J. (2002). *Organizational Behavior.* içinde New Jersey: Prentice Hill.

Güçlü, N. (2011). *Politka Dergisi*, 6.

Ögütçü, A. O. (2006). Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Kavramı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama. Kütahya.

Pettigrew, A. (1973). On Studying Organizational Cultures.

Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Massachusetts Instıtute of Technology*, 3-4.

Senge, P. (1993). *Beşinci Disiplin* (s. 19). içinde İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Tuna, Ö., & Çakırer, M. (2008). Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesinin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyeli. *Afyon K.Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 257-272.

Yücel, İ. (2007). Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü. Erzincan.

# 

# ZAMAN ÇİZELGESİ

Araştırmanın zaman çizelgesi aşağıdaki gibidir:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | AYLAR | | | | | | | | | | | |
| O | Ş | M | N | M | H | T | A | E | E | K | A |
| Araştırma önerisinin hazırlanması |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Yazın taramasının yapılması |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ölçüm araçlarının temin edilmesi ve uyarlanması |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Pilot araştırma yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Asıl araştırma uygulamasına geçilmesi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| İstatistiksel analizlerin yapılması ve sonuçların raporlanması |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Araştırma raporunun yazımı |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# 

# BÜTÇE